

MOISÉS NAÍM

O FIM DO PODERER

COMO OS NOVOS E MÚLTIPLOS PODERES ESTÃO MUDANDO
O MUNDO E ABALANDO OS MODELOS TRADICIONAIS
NA POLÍTICA, NOS NEGÓCIOS, NAS IGREJAS E NA MÍDIA



Copyright © 2013 Moisés Naím

Todos os direitos reservados.

Tradução para a língua portuguesa © Casa da Palavra/LeYa, 2019

Título original: *The end of power: from boardrooms to battlefields and churches to states, why being in charge isn't what it used to be*

Tradução Luis Reyes Gil

Preparação de texto Alexander Barutti Azevedo Siqueira

Revisão de texto Iraci Miyuki Kishi

Diagramação Estúdio Asterisco

Capa Sérgio Campante

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Copyrighted image

Índices para catálogo sistemático:

1. Economia

Sumário

APRESENTAÇÃO

PREFÁCIO

Como surgiu este livro

CAPÍTULO UM

A degradação do poder

Você já ouviu falar de James Black Jr.?

Do tabuleiro de xadrez a... tudo mais à nossa volta

O que mudou?

A degradação do poder: é algo novo? É algo verdadeiro? E então?

Mas o que é o poder?

A degradação do poder: o que está em jogo?

CAPÍTULO DOIS

Entender o poder: como funciona e como mantê-lo

Como falar sobre o poder

Como funciona o poder

Por que o poder muda – ou por que permanece estável?

A importância das barreiras que protegem os poderosos

O que é o poder de mercado

Barreiras de acesso: uma chave para o poder de mercado

Das barreiras de acesso às barreiras ao poder

CAPÍTULO TRÊS

Como o poder ficou grande: a ascensão inquestionada de uma hipótese

Max Weber e o tamanho como requisito do poder

Como o mundo se tornou weberiano

O mito da elite do poder

CAPÍTULO QUATRO

Por que o poder está perdendo força?

As revoluções do Mais, da Mobilidade e da Mentalidade

Mas o que mudou?

A revolução do Mais: sobrepujando as barreiras ao poder

A revolução da Mobilidade: o fim da audiência cativa

A revolução da Mentalidade: não dar mais nada como certo

Como funciona a mudança de mentalidade?

Consequências revolucionárias: minar as barreiras ao poder

Abaixo as barreiras: a oportunidade para os micropoderes

CAPÍTULO CINCO

Por que as vitórias esmagadoras, as maiorias políticas e os mandatos claros são cada vez menos frequentes? A degradação do poder na política nacional

Dos impérios aos estados: a revolução do Mais e a proliferação de países

Dos déspotas aos democratas
De maiorias a minorias
De partidos a facções
De capitais a regiões
De governadores a advogados
De líderes a gente comum
Fundos *hedge* e hacktivistas
A centrífuga política

CAPÍTULO SEIS

Pentágonos *versus* piratas: o poder minguante dos grandes exércitos
O grande auge das pequenas forças
O fim do monopólio supremo: o uso da violência
Um *tsunami* de armas
A degradação do poder militar e as novas regras da guerra

CAPÍTULO SETE

De quem será o mundo? Vetos, resistência e vazamentos – ou por que a geopolítica está sendo virada de cabeça para baixo
Para que serve uma potência hegemônica?
Os novos ingredientes
Se não há hegemonia, o que temos então?
Quem tem medo do lobo feroz? A rejeição do poder tradicional
A globalização do poder suave
As novas regras da geopolítica

Basta dizer não

De embaixadores a Ongogs: os novos emissários

Para que serve o minilateralismo?

Tem alguém no comando?

CAPÍTULO OITO

Gigantes assediados: por que o domínio das grandes empresas é hoje menos seguro?

Na terra dos chefes, da autoridade e da hierarquia

Qual o efeito da globalização sobre a concentração das empresas?

O poder e o perigo das grandes marcas

O poder de mercado: o antídoto para a insegurança empresarial

As barreiras diminuem e a concorrência aumenta

Novos aspirantes e novas oportunidades

O que significa tudo isso?

CAPÍTULO NOVE

O poder e a luta para conquistar almas, trabalhadores e mentes

Religião: os novos e surpreendentes concorrentes do Vaticano

Organizando os trabalhadores: novos sindicatos e sindicatos que não parecem sindicatos

Filantropia: a explosão mundial da generosidade

Mídia: todos informam, todos decidem

Conclusão

CAPÍTULO DEZ

A degradação do poder: o copo está meio cheio ou meio vazio?

Elogio à degradação do poder

O que ela tem de ruim? Os perigos da degradação do poder

A paralisia política como efeito colateral da degradação do poder

Concorrência nociva

Cuidado com aquilo que você deseja: a *overdose* de pesos e contrapesos

Cinco riscos

CAPÍTULO ONZE

O poder está se degradando. E o que isso importa? O que podemos fazer?

É preciso sair do elevador

É preciso tornar a vida mais difícil aos “terríveis simplificadores”

Recuperar a confiança

Fortalecer os partidos políticos: as lições do Occupy Wall Street e da Al Qaeda

Aumentar a participação política

A onda de inovações políticas que se avizinha

AGRADECIMENTOS

APÊNDICE

Democracia e poder político: principais tendências do período pós-guerra

Como medir a evolução da democracia e das ditaduras

Pequenas reformas e liberalizações

Dados indicativos de liberalização e democratização

REFERÊNCIAS

NOTAS

BIBLIOGRAFIA

APRESENTAÇÃO

Esta é a nova edição de um livro fundamental de nosso tempo. *O fim do poder*, de Moisés Naím, foi lançado em 2013 e, como toda obra de análise política e institucional numa era vertiginosamente veloz, corria o risco de ser ultrapassado pelos fatos e pelas mudanças que o próprio autor discute em suas páginas. Tal risco não se aplica a um livro como *O fim do poder* e a um autor como Moisés Naím. Não só suas análises permanecem mais atuais do que nunca como provavelmente continuarão assim por muito tempo. É o que o coloca, sem medo de exagero, na condição de clássico.

Falar em “fim do poder” está longe de significar a identificação do fim do Estado, das grandes empresas, das igrejas ou, no limite, do fim das elites. À sua maneira, cada um continua de pé. Seu argumento central é que hoje é mais fácil obter e perder poder, e é também mais difícil usá-lo. O poder, da forma como o conhecíamos, está se esfarelado – mesmo mais fácil de ser conquistado, tornou-se mais frágil, mais fraco, mais transitório, mais restrito. O escudo que protege os poderosos agora é menos eficiente, algo real nos negócios, nas questões militares, na política, na religião, no sindicalismo, na mídia.

Há uma longa lista de fatores para isso, que Naím agrupa em três categorias, três revoluções, três emes (em português ou inglês, tanto faz): mais (*more*), mobilidade (*mobility*) e mentalidade (*mentality*).

A primeira categoria condensa o fato de que, segundo suas

palavras: “Vivemos numa época de abundância. Simplesmente temos mais de tudo agora. Mais pessoas, países, cidades, partidos políticos, exércitos; mais bens e serviços, e mais companhias para vendê-los; mais armas e mais remédios.” As consequências são inevitáveis para o poder e os poderosos – é mais fácil matar centenas de milhões de pessoas do que governar centenas de milhões de pessoas.

A segunda categoria, a mobilidade, reflete o fato de que este “mais” também se movimenta mais. Como lembra Naím, as pessoas, seus produtos e seu dinheiro, sua ideologia e suas pandemias, tudo se movimenta mais. E o poder requer um público cativo, requer fronteiras muito definidas, dentro das quais você o exerce. A mobilidade dificulta isso.

A soma de abundância e mobilidade conduz à terceira onda de transformação do século XXI: a revolução da mentalidade, as profundas mudanças em expectativas, aspirações, valores. Diz ele que a cada nova década vemos um planeta totalmente diferente, no qual as antigas estruturas de poder já não dão mais as cartas. Hoje, sintetiza o autor, há menos tolerância para situações que antes eram aceitas sem questionamento. Os exemplos são muitos mas, por aqui, lembremo-nos da explosão das taxas de divórcio na Índia: as mulheres simplesmente estão abandonando os seus casamentos arranjados.

Prova de sua atualidade é que *O fim do poder* chegou às livrarias no início do segundo mandato de Barack Obama, mas Donald Trump é um exemplo do que Moisés Naím escreveu no livro – como o autor disse em uma entrevista à revista *Época*, Trump contempla o arquétipo de sua obra, alguém que foi capaz de chegar ao poder mas tem imensa dificuldade para exercê-lo. Muitas das coisas que Trump achava ser possível fazer simplesmente não pode. (Embora, convenhamos, muitos desejariam que o presidente

americano pudesse menos ainda, mas esta é uma outra história.)

Dificuldade que não se resume a Trump, claro. Naím identifica fatores tóxicos comuns na política atual, toxinas que atormentam a vida dos políticos e ajudarão a mudar o mundo. São eles: a antipolítica (a rejeição aos governantes tradicionais), partidos fracos (a fraqueza dos partidos tradicionais se repete na Inglaterra, nos EUA e no Brasil), a popularidade das mentiras (segundo o jornal *The Washington Post*, logo no início do mandato, Trump contabilizava uma média de seis mentiras diárias), a manipulação digital, a intervenção estrangeira secreta (vide a influência russa, clandestina, nas eleições americanas em 2016) e o nacionalismo.

Estamos em um mundo fragmentado, multipolar e mais difícil até para os tiranos, sustenta Naím. Isso vale para a política mas também vale para o mundo dos negócios, por exemplo. Num importante depoimento ao cientista político brasileiro Fernando Schuler, em 2015, Naím mostrou como grupos de estudantes conseguem influir na situação política de um país, da mesma forma que pequenas empresas recém-criadas podem mudar a forma de funcionamento de toda a indústria. É a época dos indivíduos. Mesmo dentro das organizações privadas, a instabilidade cresceu. A implementação de mudanças se tornou mais difícil, e as pessoas, com mais alternativas, passaram a ficar mais atentas e organizadas. Da mesma forma, os consumidores, extremamente críticos, passaram a ter mais instrumentos para fazer valerem suas opiniões e interesses.

É um livro de evidências que geram insights, não de ideias sustentadas por argumentos retóricos. Em frequentes viagens pelo mundo, Moisés Naím foi recolhendo dados e mais dados para conduzi-lo às reflexões de *O fim do poder*. Por exemplo, em 1993, lembra ele, um presidente de empresa que fizesse parte da lista das maiores organizações do planeta tinha uma probabilidade de 36%

de manter seu emprego nos cinco anos seguintes. Em 1998, essa probabilidade havia caído para 25%. Em 2005, o mandato médio de um CEO nos Estados Unidos se reduzira a seis anos.

No campo militar, um exemplo chocante. O atentado terrorista de Onze de Setembro de 2001, segundo seu cálculo, custou cerca de US\$ 500 mil à rede Al Qaeda. A reação americana custou mais de US\$ 3 trilhões em operações militares ao redor do planeta, e o terrorismo seguiu vivo.

Mais exemplos? Estados soberanos, embora tenham duplicado em número desde o fim da Segunda Guerra Mundial, passaram a ter como rivais, além de outras nações, organizações transnacionais e não governamentais. Estas foram imprescindíveis, por exemplo, para a criação do Sudão do Sul, em 2011. Nas ruas, manifestações derrubam reajustes de passagens de ônibus – como aconteceu no Brasil em 2013 – e ditaduras de décadas. Com a ajuda da internet e, sobretudo, das redes sociais, também o consumidor passou a impor sua vontade.

Os novos micropoderosos podem até não ganhar, mas pelo menos têm condição de impedir os superpoderosos de vencer definitivamente.

Hoje, alguns anos depois da primeira edição de *O fim do poder*, o leitor brasileiro poderá notar o vencimento de algumas informações. No livro, em diferentes momentos, Naím menciona a ascensão de empresas brasileiras como exemplos da reviravolta na estrutura de poder corporativo global – Embraer e Petrobras. Na indústria aeroespacial, como pontuou em entrevista na época, “os megaplayers nunca imaginaram que uma empresa baseada no Brasil, a Embraer, poderia ser uma das líderes no mercado de tamanho médio”. No petróleo, “o mundo era dominado pelas Sete Irmãs, mas não mais: agora você tem empresas como a Petrobras,

que estão entre as líderes globais”.

Não será demais lembrar que, seis anos depois da primeira publicação do livro, a Embraer foi vendida para os americanos da Boeing, e a Petrobras ainda se recupera do tombo monumental pós-Petrolão e Lava Jato.

Também ainda é um ponto aberto sua particular visão sobre o impacto da internet para o fim do poder – incluindo as avassaladoras vitórias de Donald Trump, nos Estados Unidos, e Jair Bolsonaro, no Brasil. Naím evita valorizar as redes. “As novas tecnologias de informação são ferramentas – e para terem impacto, tais ferramentas precisam de usuários, que por sua vez têm metas, direção e motivação”, diz ele. “Facebook, Twitter e mensagens de texto foram fundamentais para fortalecer os manifestantes na Primavera Árabe. Mas os manifestantes e as circunstâncias que os motivaram a ir às ruas são movidos por fatores dentro e fora de seus países que não têm nada a ver com Twitter ou Facebook.”

Mais tarde, em entrevistas, o autor argumentaria que o sucesso de Trump não pode ser explicado exclusivamente pelas mídias sociais porque ela é usada por ele e outros para atingir certos propósitos. As redes sociais obviamente ajudaram o presidente americano a superar a mídia tradicional e até mesmo seu próprio partido político, o Partido Republicano. “Pelo Facebook”, disse Naím em entrevista, “Trump conseguiu alcançar dezenas de milhões de pessoas e criar uma câmara de eco. Isso é muito importante, mas é uma visão míope para explicar a vitória de Trump com base, por si só, nas redes sociais. A fragmentação da sociedade e as divisões de dentro da sociedade americana não são produzidas pelas redes sociais. Elas são produzidas por realidades econômicas, por identidade racial, por condições sociais e políticas do país.”

Há mais fatores do que as redes sociais, a conectividade barata e generalizada e a revolução da informação. Contam também, para as mudanças descritas por ele, a urbanização, as migrações, o aumento das desigualdades e até mesmo o novo ambiente cultural e as expectativas sobre a corrupção, a autoridade e as hierarquias.

Não seria exagero extrapolar essa análise para o Brasil de Bolsonaro e exércitos pró e antipresidente. Aliás, num dos seus artigos que publica em diversos jornais relevantes – o espanhol *El País* e o italiano *La Repubblica* são alguns deles – Naím assim escreveu sobre o presidente brasileiro de extrema direita, igualando-o ao mexicano Andrés Manuel Lopez Obrador, um político de esquerda: “Os dois políticos entenderam bem que oferecer-se como o messias salvador da pátria rende mais votos que falar de instituições que limitam o poder presidencial e protegem o cidadão.”

Segundo ele, “lamentavelmente”, nestes tempos se tornou normal a vitória de candidatos que mostram “uma profunda antipatia pelas normas e instituições que limitam o poder do presidente”. Isso inclui “minar a independência do Congresso, encher o Poder Judiciário de juízes amigos, atacar os meios de comunicação críticos do governo, criar canais alternativos de comunicação que são favoráveis ao presidente, assim como usar de forma abundante e frequente mentiras que inflamam e fomentam a polarização” – um menu político que vemos da Hungria à Tailândia, dos Estados Unidos à Turquia.

Tal leitura não está em *O fim do poder*, mas é um fenômeno explicado pela análise a seguir. Mostram o quanto o livro e seu autor são mais atuais e necessários do que nunca.

Julho de 2019.

PREFÁCIO

Como surgiu este livro

O poder pode parecer abstrato, mas para aqueles que têm maior sintonia com ele – ou seja, os poderosos – seus altos e baixos são sentidos de modo muito concreto. Afinal, as pessoas com poder são as que detectam melhor tanto suas possibilidades como os limites do que podem fazer com esse poder. Isso faz que muitas vezes se sintam frustradas com a distância existente entre o poder que os demais supõem que elas têm e o poder que de fato possuem. Vivi essa experiência intensamente nos idos de fevereiro de 1989, quando fui nomeado, aos 36 anos de idade, ministro do Desenvolvimento do governo então democrático da Venezuela, meu país natal. Logo após assumirmos o poder numa vitória eleitoral esmagadora, enfrentamos uma forte onda de saques e distúrbios de rua em Caracas – precipitados pela ansiedade despertada por nossos planos de cortar subsídios e elevar os preços dos combustíveis –, e vimos a cidade paralisada em meio a violência, medo e caos. De repente, e apesar da nossa vitória e evidente autoridade que os eleitores pareciam ter nos outorgado para realizar as mudanças, o programa de reforma econômica que havíamos proposto adquiriu um sentido muito diferente. Em vez de simbolizar um futuro mais próspero, justo e estável, passou a ser visto como a causa da violência de rua e do aumento da

pobreza e das desigualdades.

Mas a lição mais profunda dessa experiência eu só iria compreender totalmente alguns anos mais tarde. Tratava-se, como já disse, da enorme distância entre a percepção e a realidade do meu poder. Em princípio, como um dos principais ministros da área econômica, eu detinha imenso poder. Na prática, porém, contava com uma capacidade muito limitada de empregar recursos, mobilizar pessoas e organizações e, em termos mais gerais, de fazer as coisas acontecerem. Meus colegas e até o presidente tinham a mesma sensação, embora não falássemos sobre isso e resistíssemos a reconhecer que nosso governo era um gigante lento, torpe e fraco. Qual seria a explicação? Naquela hora atribuí aquilo à legendária precariedade institucional da Venezuela. Minha sensação era que nossa impotência se devia à conhecida e profunda ineficiência, fraqueza e mau funcionamento dos nossos órgãos públicos. A impossibilidade de exercer o poder a partir do governo certamente não devia ser tão acentuada em outros países de igual nível de desenvolvimento, acreditava eu.

Estava equivocado. Mais tarde, vim a descobrir que minhas experiências no governo da Venezuela eram muito comuns e que, na realidade, eram a norma em muitos outros países. Fernando Henrique Cardoso – o respeitado ex-presidente do Brasil e pai da grande expansão do país – resumiu isso para mim. “Eu sempre ficava surpreso ao ver o poder que as pessoas me atribuíam”, contou-me quando o entrevistei para a elaboração deste livro. “Mesmo pessoas bem informadas, com preparo político, vinham ao meu escritório e me pediam coisas que demonstravam o quanto me atribuíam muito mais poder do que eu tinha na verdade. Eu sempre pensava comigo: se soubessem como é limitado o poder de qualquer presidente hoje em dia... Quando encontro outros chefes de Estado, costumamos partilhar reminiscências muito similares a

esse respeito. A distância entre nosso real poder e o que as pessoas esperam de nós é o que gera as pressões mais difíceis que qualquer chefe de Estado tem de suportar.”

Ouvi algo similar de Joschka Fischer, um dos políticos mais populares da Alemanha e ex-vice-chanceler e ministro do Exterior. “Desde jovem eu era fascinado e atraído pelo poder”, contou-me Fischer. “Um dos meus maiores choques foi descobrir que todos os imponentes palácios do governo e outros símbolos de autoridade eram na verdade uma cenografia bastante oca. A arquitetura imperial dos palácios oficiais mascara o quanto é limitado na prática o poder daqueles que ali trabalham.”

Com o tempo, eu colhia observações semelhantes não só de chefes de Estado e ministros de governo mas também de líderes empresariais e de dirigentes de organizações dos mais variados âmbitos. Logo me dei conta de que havia algo mais em jogo – que não se tratava simplesmente de poderosos lamentando a distância entre o poder percebido e o poder real. O próprio poder estava sofrendo mutações muito profundas. Todo ano, desde 1990, tenho comparecido à reunião do Fórum Econômico Mundial em Davos, frequentado por muitas das pessoas mais poderosas do mundo – empresários, chefes de governo, líderes políticos, pessoal de mídia, de organizações não governamentais, da ciência, da religião e da cultura. Além disso, tive a sorte de estar presente e tomar a palavra em quase todas as reuniões de poder mais seletas do mundo, como a Conferência Bilderberg, o encontro anual de magnatas da mídia e do entretenimento em Sun Valley e as reuniões anuais do Fundo Monetário Internacional. Minhas conversas com os demais participantes confirmaram meu palpite: os poderosos têm cada vez mais limitações ao exercício do poder que sem dúvida detêm. As respostas às minhas perguntas sempre apontaram na mesma direção: o poder está cada vez mais fraco, transitório e restrito.

Não estou afirmando de modo algum que não haja no mundo muitíssima gente e instituições com imenso poder. As coisas de fato são assim, é óbvio. No entanto, o que também é certo – embora menos óbvio – é que o poder está se tornando cada vez mais fraco e, portanto, mais efêmero.

Meu propósito neste livro é delinear as repercussões disso. Nas páginas seguintes, examino esse processo de degradação do poder – suas causas, manifestações e consequências – a partir do ponto de vista dos seus efeitos não só para a pequena minoria que mais tem e que mais manda. Meu interesse principal é explicar o que significam essas tendências para todos nós e esquadrihar de que maneira o mundo em que vivemos está sendo reconfigurado.

MOISÉS NAÍM
Fevereiro de 2013

CAPÍTULO UM

A degradação do poder

Este é um livro sobre o poder.

Concretamente, é sobre o fato de que o poder – a capacidade de conseguir que os outros façam ou deixem de fazer algo – está passando por uma transformação histórica e de extrema importância.

O poder está se dispersando cada vez mais e os grandes atores tradicionais (governos, exércitos, empresas, sindicatos etc.) estão cada vez mais sendo confrontados com novos e surpreendentes rivais – alguns muito menores em tamanho e recursos. Além disso, aqueles que controlam o poder deparam-se cada vez com mais restrições ao que podem fazer com ele.

Costumamos interpretar mal ou até ignorar completamente a magnitude, a natureza e as consequências da profunda transformação que o poder está sofrendo nos tempos atuais. É tentador ficar focado apenas no impacto da internet e das novas tecnologias da comunicação em geral, nos movimentos do poder em uma ou outra direção, ou na questão de se o poder *soft* da cultura está tomando o lugar do poder *hard* dos exércitos. Mas essas visões são incompletas. Na verdade, elas podem até obscurecer nosso entendimento das forças fundamentais que estão

mudando a forma de adquirir, usar, conservar e perder o poder.

Sabemos que o poder está passando daqueles que têm mais força bruta para os que têm mais conhecimentos, dos países do norte para os do sul e do Ocidente para o Oriente, dos velhos gigantes corporativos para as empresas mais jovens e ágeis, dos ditadores aferrados ao poder para o povo que protesta nas praças e nas ruas, e em alguns países começamos a ver até como o poder passa dos homens para as mulheres e dos mais velhos para os mais jovens. Mas dizer que o poder está indo de um continente ou país para outro, ou que está se dispersando entre vários atores novos, não é suficiente. O poder está sofrendo uma mutação muito mais fundamental, que ainda não foi suficientemente reconhecida e compreendida. Enquanto Estados, empresas, partidos políticos, movimentos sociais e instituições ou líderes individuais rivais brigam pelo poder, como têm feito sempre, o poder em si – aquilo pelo qual lutam tão desesperadamente, que tanto desejam alcançar e conservar – está perdendo eficácia.

O poder está *em degradação*.

Em poucas palavras, o poder não é mais o que era. No século XXI, o poder é mais fácil de obter, mais difícil de utilizar e mais fácil de perder. Das salas de diretoria e zonas de combate ao ciberespaço, as lutas pelo poder são tão intensas quanto antes, mas estão produzindo cada vez menos resultados. A ferocidade dessas batalhas mascara o caráter cada vez mais evanescente do poder. Por isso, entender de que modo o poder está perdendo seu valor – e enfrentar os difíceis desafios que isso supõe – é a chave para assimilar uma das tendências mais importantes que vêm reformulando o mundo no século XXI.

Isso não quer dizer, repito, que o poder tenha desaparecido ou que não há mais quem o possua, e em abundância. Os presidentes

dos Estados Unidos e da China, os CEOs da J. P. Morgan ou da Shell Oil ou da Microsoft, a diretora do *The New York Times*, a diretora do Fundo Monetário Internacional e o papa continuam detendo imenso poder. Mas bem menos do que tinham seus predecessores. As pessoas que ocuparam tais cargos antes não só precisaram enfrentar menos rivais e adversários mas também sofriam menos restrições – quer na forma de ativismo social, de mercados financeiros mundiais, do exame minucioso por parte da mídia ou da proliferação de rivais – na hora de utilizar esse poder. Como resultado, os poderosos de hoje costumam pagar um preço mais alto e mais imediato por seus erros do que seus antecessores. Por sua vez, sua reação diante dessa nova realidade está alterando o comportamento das pessoas sobre as quais exercem poder, pondo em movimento uma reação em cadeia que afeta todos os aspectos da interação humana.

A degradação do poder está mudando o mundo.

O objetivo deste livro é demonstrar essa afirmação.

Você já ouviu falar de James Black Jr.?

As forças que promovem a degradação do poder são múltiplas, estão interligadas e não têm precedentes. Para compreender por que, temos de parar de pensar em Clausewitz, no *ranking* das quinhentas maiores empresas do mundo ou no 1% mais rico da população dos Estados Unidos, que concentra uma parte desproporcional da riqueza da nação, e considerar o caso de James Black Jr., um jogador de xadrez de uma família da classe trabalhadora do bairro de Bedford-Stuyvesant, no Brooklyn, Nova York.

Quando tinha doze anos de idade, Black já era Mestre de

xadrez, uma categoria alcançada por menos de 2% dos 77 mil membros da Federação Norte-Americana de Xadrez – e apenas treze desses mestres eram menores de catorze anos de idade na época.¹ Isso foi em 2011, e Black tinha uma boa probabilidade de conquistar o título de Grande Mestre – uma distinção concedida pela Federação Mundial de Xadrez com base no desempenho do jogador em torneios contra os melhores enxadristas do momento. O grau de Grande Mestre é o mais alto que um jogador de xadrez pode alcançar. Uma vez conseguido, o título é vitalício.*

Com seu título de Mestre, Black seguia os passos do mais jovem Grande Mestre que já havia surgido nos Estados Unidos: Ray Robson, da Flórida, que alcançou esse *status* em outubro de 2009, duas semanas antes de completar seu 15º aniversário.²

Black aprendeu a jogar sozinho, com peças de plástico e um tabuleiro de papelão, e logo passou a estudar em manuais de xadrez e programas de computador. Seu ídolo é Mikhail Tal, um campeão mundial russo da década de 1950. O que motiva Black, além do amor pelo jogo, é a sensação de poder que lhe oferece. Como contou a um repórter: “Gosto de ditar o que o outro jogador tem de fazer” – a afirmação mais clara do desejo inato de poder.³

Mas os feitos de James Black e Ray Robson deixaram de ser excepcionais. São parte de uma tendência global, um novo fenômeno que está transformando o mundo tradicionalmente fechado do xadrez de competição. Os jogadores estão aprendendo o jogo e alcançando o *status* de mestres em idades cada vez mais precoces. Existem hoje mais Grandes Mestres do que nunca: são mais de 1,2 mil, contra os 88 de 1972. E é cada vez mais frequente os recém-chegados derrotarem campeões consagrados, e com isso a duração média dos reinados dos grandes jogadores vem diminuindo. Além disso, os Grandes Mestres atuais têm origens

muito mais diversificadas do que seus predecessores. Como observou o escritor D. T. Max: “Em 1991, ano em que a União Soviética se dissolveu, os nove melhores jogadores do mundo eram da URSS. Na realidade, os jogadores formados na URSS vinham sendo campeões mundiais nos últimos 43 anos, exceto em três”.⁴

Não é mais assim. Hoje há bem mais concorrentes capazes de alcançar o topo dos campeonatos de xadrez, e eles vêm de uma grande variedade de países e ambientes. No entanto, quando alcançam o topo, têm grande dificuldade em se manter lá. Como observou Mig Greengard, um blogueiro de xadrez: “Você tem hoje uns duzentos caras pelo planeta que, com um pouco de vento a favor, podem jogar bem o suficiente para vencer o campeão mundial”.⁵ Em outras palavras, para os Grandes Mestres de hoje, o poder não é mais o que era.

O que explica essas mudanças na hierarquia do mundo do xadrez? Em parte (mas apenas em parte), a revolução digital.

Já há algum tempo, os jogadores de xadrez têm acesso a programas de computador que lhes permitem simular milhões de partidas com os melhores enxadristas do mundo. Também podem usar o *software* para calcular as implicações possíveis de cada jogada; por exemplo, podem jogar de novo qualquer partida, examinar os lances sob vários cenários e estudar as tendências de determinados jogadores. Portanto, a internet ampliou os horizontes dos enxadristas em todo o mundo e – como comprova a história de James Black – abriu novas possibilidades para jogadores de qualquer idade e perfil socioeconômico. São inúmeros os *sites* de xadrez que fornecem dados e oportunidades de jogar em nível competitivo com qualquer pessoa que tenha uma conexão com a rede.⁶

Mas as mudanças não se devem só à tecnologia. Pegue, por exemplo, o caso do jovem campeão norueguês Magnus Carlsen, outro fenômeno do xadrez, que em 2010, aos dezenove anos, tornou-se o número um do mundo. Segundo D. T. Max, o sucesso de Carlsen tinha mais a ver com suas estratégias pouco ortodoxas e surpreendentes (propiciadas em parte por sua prodigiosa memória) do que com um treino baseado em computador: “Como Carlsen gastou menos tempo que a maioria de seus colegas treinando com computadores, está menos inclinado a jogar do jeito que eles jogam. Confia mais em seu próprio julgamento. Isso o torna mais imprevisível para seus oponentes, que dependem mais dos conselhos de *softwares* e de bancos de dados”.⁷

A demolição da estrutura tradicional de poder no mundo do xadrez também está relacionada com mudanças na economia global, na política, na demografia e nos padrões migratórios. A abertura de fronteiras e o barateamento das viagens deram a mais jogadores a oportunidade de disputar torneios em qualquer parte do mundo. A melhoria do nível educacional e da saúde infantil e a expansão da alfabetização e dos estudos matemáticos criaram um grupo maior de potenciais Grandes Mestres. E hoje, pela primeira vez na história, há mais pessoas morando em cidades do que no campo – um fenômeno que, junto com o prolongado período de crescimento econômico desfrutado por muitos países pobres desde os anos 1990, abriu novas possibilidades a milhões de famílias para as quais o xadrez era antes um luxo fora do seu alcance ou mesmo algo desconhecido. Mas não é fácil se tornar um enxadrista de alto nível se você mora numa fazenda isolada de um país pobre sem eletricidade, ou não dispõe de um computador, ou tem de dedicar várias horas do seu dia a conseguir comida ou a carregar água até sua casa. Para que a internet possa proporcionar sua magia e multiplicar as possibilidades, muitas outras condições precisam

estar presentes.

Do tabuleiro de xadrez a... tudo mais à nossa volta

O xadrez é, sem dúvida, uma metáfora clássica do poder. Mas o que ocorreu no xadrez foi a erosão, e em certos casos o desaparecimento, das barreiras que antes mantinham o mundo dos campeões restrito, impenetrável e estável. Os obstáculos à compreensão das táticas e ao desenvolvimento da mestria, assim como todas as outras barreiras que limitavam o acesso ao topo, perderam o poder de impedir que novos rivais enfrentem quem reina nesse topo.

O que aconteceu com o xadrez está acontecendo também com o mundo em geral.

A queda das barreiras está transformando a política local e a geopolítica, a competição entre as empresas para conquistar consumidores ou entre as grandes religiões para atrair adeptos, assim como a rivalidade entre organizações não governamentais, instituições intelectuais, ideologias e escolas de pensamento filosófico e de ciência. Onde quer que o poder tenha relevância, ele também está em declínio e perdendo potência.

Alguns sinais dessa transformação são impressionantemente claros; outros vêm à luz graças a análises de especialistas e a pesquisas acadêmicas.

Vamos começar com a geopolítica. Estados soberanos têm quadruplicado de número desde a década de 1940; além disso, eles agora competem, brigam ou negociam não apenas entre si mas também com numerosas organizações transnacionais e não estatais. Um exemplo é o nascimento em 2011 do Sudão do Sul, a mais nova nação do mundo, que foi possível graças à intervenção

de dezenas de organizações não governamentais. Grupos cristãos evangélicos como o Samaritan's Purse, dirigido por Franklin Graham, um dos filhos do megapregador americano Billy Graham, tiveram papel determinante em fomentar o apoio à criação desse novo país.

Na verdade, quando nações-estado vão à guerra atualmente, o grande poder militar conta menos do que antes. As guerras são cada vez mais assimétricas, com grandes forças militares enfrentando outras forças menores e não tradicionais – grupos rebeldes, movimentos separatistas, grupos insurgentes e milícias. Mas, além disso, é cada vez mais frequente que as guerras sejam vencidas pelo lado mais fraco militarmente. Segundo um notável estudo de Harvard, nas guerras assimétricas que eclodiram entre 1800 e 1849, o lado mais fraco (em termos de soldados e armas) alcançou suas metas estratégicas em 12% dos casos. Mas nas guerras que eclodiram entre 1950 e 1998, o lado mais fraco prevaleceu em 55% das oportunidades. Por razões diversas, o resultado dos conflitos assimétricos modernos tem maior probabilidade de ser decidido pelas estratégias políticas e militares de cada bando do que pela força militar pura e simples. Ou seja, um exército grande e moderno não garante mais por si só que um país irá alcançar suas metas estratégicas. Um fator importante que explica essa mudança é que o lado mais fraco tem cada vez maior capacidade de infligir baixas ao seu oponente a um custo menor. O uso de dispositivos explosivos caseiros (os IEDs, ou *Improvised Explosive Devices*), no Afeganistão e no Iraque, ilustra esse ponto. Um general do Marine Corps americano no Afeganistão avalia que os IEDs causaram 80% das baixas em sua unidade; e no Iraque, durante alguns anos, os IEDs foram responsáveis por quase dois terços das baixas sofridas pelas forças da coalizão internacional. Essa intensidade letal se mantém apesar do considerável

investimento do Pentágono em contramedidas, incluindo os 17 bilhões de dólares que desembolsou para adquirir 50 mil inibidores de frequência de rádio, destinados a neutralizar os primitivos dispositivos de controle remoto (celulares, acionadores de portas de garagem) usados para detonar as bombas.⁸

Ditadores e chefes de partidos também estão vendo seu poder enfraquecer e seu número diminuir. Em 1977, havia 89 países governados por autocratas; por volta de 2011, esse número reduziu-se a 22.⁹ Hoje, mais da metade da população mundial vive em democracias. As turbulências da Primavera Árabe fizeram-se sentir nos quatro cantos do mundo onde não são realizadas eleições livres regularmente e uma camarilha governante tenta manter-se no poder por tempo indefinido. Mesmo em países não democráticos, mas que permitem a existência de partidos políticos, os grupos minoritários têm hoje três vezes mais representação no parlamento do que na década de 1980. E, por toda parte, os chefes de partidos estão desconcertados, tendo de competir com candidatos e líderes que emergem de domínios que nada têm a ver com os tradicionais mecanismos mais personalistas e obscuros de seleção de líderes e candidatos. Nas democracias estabelecidas, cerca de metade dos principais partidos lança mão agora de eleições primárias ou de algum outro método representativo para dar mais voz e voto às suas bases na hora de escolher seus representantes. De Chicago a Milão e de Nova Délhi a Brasília, os chefes das máquinas políticas irão prontamente admitir que têm bem menor capacidade de tomar as decisões unilaterais que seus predecessores davam como certas.

O mundo dos negócios também está sendo afetado por essa tendência. Não há dúvida de que a renda e a riqueza estão cada vez mais concentradas, que os ricos estão acumulando capitais incríveis e que por toda parte há gente que não tem a menor

dúvida em tentar converter seu dinheiro em poder político. Mas essa tendência, tão alarmante quanto inaceitável, não é a única força que molda o que está acontecendo com chefes de grandes empresas ou com os mais abastados donos do capital.

Até mesmo o tão mencionado 1% dos mais ricos dos Estados Unidos não está imune às repentinas mudanças de riqueza, poder e *status*. Apesar de ter aumentado muito a desigualdade de renda, a Grande Recessão também teve um efeito corretivo, pois afetou desproporcionalmente a renda dos ricos. Segundo Emmanuel Saez, professor de Economia de Berkeley, a crise provocou queda de 36,3% na renda desse 1%, em comparação com os 11,6% de queda sofrida pelos 99% restantes.¹⁰ Steven Kaplan, da Universidade de Chicago, calculou que a proporção de renda do 1% mais rico caiu de seu pico de 23,5% da renda total em 2007 para 17,6% em 2009 e, como mostram os dados de Saez, continuou em queda nos anos seguintes. Segundo relata Robert Frank no *The Wall Street Journal*, “os que têm renda superalta sofreram os maiores impactos. O número de americanos que ganharam 1 milhão de dólares ou mais caiu 40% entre 2007 e 2009, ou seja, para 236.883, enquanto sua renda em conjunto diminuiu cerca de 50% – uma queda bem maior do que aquela de menos de 2% na renda total dos que ganham 50 mil dólares ou menos, segundo dados da Receita Federal americana”.¹¹ Sem dúvida, isso não significa que a concentração de renda e de riqueza em muitas democracias avançadas, e especialmente nos Estados Unidos, não tenha aumentado de modo espetacular. O crescimento das desigualdades tem sido brutal. Mas esse fato não deve nos impedir de ver que a crise econômica também atingiu algumas pessoas e famílias ricas que, conseqüentemente, tiveram um significativo declínio em suas fortunas e no seu poderio econômico.

Além disso, a renda e a riqueza pessoal não são as únicas fontes

de poder. Os líderes de grandes corporações com frequência exercem mais poder do que aqueles que são “simplesmente” ricos. Hoje em dia os empresários ganham muito mais do que antes, mas sua posição no topo tornou-se também tão instável quanto a dos campeões de xadrez. Em 1992, um CEO que fizesse parte da lista das maiores empresas da revista *Fortune* tinha uma probabilidade de 36% de manter seu emprego durante cinco anos; em 1998, essa probabilidade tinha caído para 25%. Em 2005, o mandato médio de um CEO americano havia se reduzido a seis anos. E essa é uma tendência global. Em 2012, 15% dos CEOs das 2,5 mil maiores empresas do mundo com ações na bolsa haviam abandonado seus empregos. Mesmo no Japão, conhecido por sua relativa estabilidade corporativa, a sucessão forçada entre os chefes de grandes corporações quadruplicou em 2008.¹²

O mesmo acontece com as corporações. Em 1980, uma companhia americana que fizesse parte dos 5% superior de seu setor tinha apenas um risco de 10% de cair desse patamar em cinco anos. Duas décadas mais tarde, essa probabilidade havia subido para 25%. Hoje, uma simples relação das quinhentas maiores empresas americanas e globais que não existiam havia dez anos mostra que muitas empresas relativamente novas estão substituindo os gigantes corporativos tradicionais. No setor financeiro, os bancos vêm perdendo poder e influência para os novos e ágeis fundos *hedge*, de investimento de alto risco: na segunda metade de 2010, em meio a uma terrível crise econômica, os dez maiores fundos *hedge* – a maioria deles desconhecida do grande público – ganharam mais do que os seis maiores bancos do mundo juntos. Mesmo o maior desses fundos, que gerencia quantias insondáveis e tem lucros imensos, opera com apenas umas poucas centenas de funcionários.

Ao mesmo tempo, as corporações se tornaram muito mais

vulneráveis a “desastres de marca”, capazes de atingir sua reputação, rendimentos e cotações na bolsa. Um estudo concluiu que o risco em cinco anos de ocorrer um desastre desse tipo para as companhias que detêm as marcas de maior prestígio global subiu nas últimas duas décadas de 20% para assustadores 82%. A BP, Tiger Woods e a News Corporation, de Rupert Murdoch, viram sua fortuna encolher praticamente da noite para o dia como resultado de acontecimentos que prejudicaram sua reputação.

Outra manifestação da diluição do poder nos negócios são os membros de uma nova espécie, as “multinacionais de países pobres” (isto é, procedentes de países menos desenvolvidos), que substituíram ou até incorporaram algumas das maiores companhias do mundo. Os investimentos procedentes de países em desenvolvimento saltaram de 12 bilhões de dólares em 1991 para 210 bilhões de dólares em 2010. A maior produtora de aço do mundo, a ArcelorMittal, é originária da Mittal Steel, uma companhia indiana relativamente recente, fundada em 1989.¹³ Quando os americanos tomam sua tradicional Budweiser, estão na verdade curtindo uma cerveja produzida por uma companhia criada em 2004 por meio de uma fusão de uma cervejaria brasileira e outra belga, que em 2008 conseguiram o controle da Anheuser-Busch, formando assim a maior companhia fabricante de cerveja do mundo. Seu CEO, Carlos Brito, é brasileiro.

Essas tendências são observadas não só nas arenas tradicionais de luta pelo poder – a guerra, a política e os negócios – mas também adentram a filantropia, a religião, a cultura e o poder pessoal e individual. O número de novos bilionários alcançou um recorde sem precedentes em 2010, e a cada ano alguns nomes desaparecem da lista enquanto indivíduos antes desconhecidos, vindos dos quatro cantos do mundo, tomam seu lugar.

A filantropia, por sua parte, também deixou de ser o domínio

exclusivo de umas poucas grandes fundações e organizações públicas e internacionais: explodiu numa constelação de pequenas fundações e novas modalidades de doação, que em muitos casos põem em contato direto os doadores e os beneficiários, tomando um atalho ao largo do modelo clássico das instituições beneficentes. Por exemplo, as doações internacionais feitas por indivíduos e instituições norte-americanos quadruplicaram na década de 1990 e dobraram de novo de 1998 a 2007, quando alcançaram 39,6 bilhões de dólares – uma soma mais de 50% maior que os compromissos anuais do Banco Mundial. Nos Estados Unidos, o número de fundações aumentou de 40 mil em 1975 para mais de 76 mil em 2012. Atores, atletas e outros famosos, como Oprah Winfrey, Bill Clinton, Angelina Jolie e Bono, aumentaram muito as doações de celebridades. E, é claro, as novas megafundações patrocinadas por Bill e Melinda Gates, Warren Buffet e George Soros estão acabando com as maneiras tradicionais de operar na esfera das grandes fundações, como a Fundação Ford. Milhares de magnatas das empresas de tecnologia e das finanças, com suas enormes fortunas recém-adquiridas, estão também entrando bem mais cedo no mundo das “doações” e disponibilizando quantias bem maiores. A “filantropia como investimento” acabou dando margem a um novo setor econômico, criado para assessorar, apoiar e canalizar esse dinheiro. A United States Agency for International Development (Usaid), o Banco Mundial e a Fundação Ford não só têm mais concorrentes, que dominam a internet e outras tecnologias, mas também enfrentam maior exposição pública de seus dados e a imposição de condições por parte de ativistas, de seus beneficiários e dos governos que os patrocinam. Até pouco tempo atrás, a China não existia como um doador importante. Hoje ela tem um papel de destaque na África, na América Latina e nos países mais pobres da

Ásia. Suas agências e fundações competem agressivamente e, em alguns casos, substituíram doadores como o Banco Mundial.

De modo similar, o arraigado e histórico poder das grandes religiões organizadas está declinando num ritmo incrível. As igrejas pentecostais, por exemplo, mostram grande avanço em países que já foram fortalezas do Vaticano e das principais igrejas protestantes. No Brasil, os pentecostais e os carismáticos constituíam apenas 5% da população em 1960 – em 2006 já eram 49%. (Eles perfazem 11% na Coreia do Sul, 23% nos Estados Unidos, 26% na Nigéria, 30% no Chile, 34% na África do Sul, 44% nas Filipinas, 56% no Quênia e 60% na Guatemala.) As igrejas pentecostais geralmente são pequenas e se adaptam aos fiéis locais, mas algumas se expandiram e cruzaram fronteiras, como a brasileira Igreja Universal do Reino de Deus (IURD), com 4 milhões de membros, e a nigeriana *Redeemed Christian Church of God* (RCCG), ou Igreja Cristã Redimida do Reino de Deus. Há também um pastor nigeriano com uma igreja de 40 mil membros em Kiev, Ucrânia. Ao mesmo tempo, o que os especialistas chamam de “igrejas orgânicas” – ou seja, locais, de enfoque prático, não hierárquicas, que surgem em comunidades de base – está desafiando o catolicismo e a Igreja Anglicana. E o Islã, que já é por si não centralizado, continua a se dividir à medida que estudiosos e imãs oferecem interpretações conflitantes, com base em novas e poderosas plataformas televisivas e da internet.

Acrescentem-se a tudo isso as tendências similares que podem ser observadas no trabalho, educação, arte e ciência – até mesmo no esporte profissional – e o quadro fica completo. É o quadro de um poder fragmentado entre um número crescente de atores novos e menores, de origem diversificada e inesperada, mais ou menos como vemos no mundo do xadrez. E esses novos atores estão usando um roteiro muito diferente daquele que costumava

servir de guia aos poderosos atores tradicionais.

Sei que afirmar que o poder está se tornando mais frágil e vulnerável contradiz a ideia mais generalizada, que é oposta: a percepção de que vivemos num tempo em que o poder se torna mais concentrado e que aqueles que o detêm são mais fortes e estão mais bem estabelecidos do que nunca. De fato, muitas pessoas pensam que o poder é como o dinheiro: quem tem, conta com maiores chances de ter ainda mais. Desse ponto de vista, pode-se considerar que o ciclo autoalimentado de concentração de poder e riqueza é um impulso central da história humana. E, sem dúvida, o mundo está cheio de pessoas e instituições que têm imenso poder e não estão em vias de perdê-lo. Mas as páginas a seguir vão mostrar que olhar para o mundo sob esse prisma esconde aspectos muito importantes da mudança que estamos vivendo.

Como veremos, não se trata apenas de um simples deslocamento de poder de um círculo de atores influentes para outro, de um país ou região a outra ou de uma empresa a outra. A transformação do poder é mais abrangente e complexa. O próprio poder tornou-se mais disponível – e, de fato, no mundo de hoje mais pessoas têm poder. No entanto, seus horizontes se contraíram e, uma vez alcançado, o poder tem se tornado mais difícil de usar. E há uma explicação para isso.

O que mudou?

O poder fica arraigado devido às barreiras que seus detentores erguem para se proteger dos rivais e aspirantes. Tais barreiras não só evitam que novos competidores cresçam e se transformem em ameaças significativas mas também ajudam a consolidar o domínio

desses poderosos já estabelecidos. Essas barreiras são muitas, variadas e mudam de acordo com o setor: são as regras que governam as eleições, os arsenais dos exércitos e das forças policiais, o fato de se dispor de grande capital, ter acesso exclusivo a determinados recursos naturais, poder gastar mais que os outros em publicidade e saber fazê-lo melhor, ter tecnologia ou as marcas mais cobiçadas pelos consumidores, possuir uma fórmula secreta e até mesmo a autoridade moral de líderes religiosos ou o carisma pessoal de alguns políticos.

No entanto, no decorrer das últimas três décadas, as barreiras que protegem o poder foram se enfraquecendo num ritmo muito rápido. Agora ficou mais fácil vencê-las, passar por cima delas ou driblá-las. Como irei mostrar ao falar sobre política interna e internacional, economia, guerra, religião e outras áreas, as causas subjacentes a esse fenômeno estão relacionadas não apenas com transformações econômicas e demográficas e com disseminação das tecnologias de informação mas também com mudanças políticas e profundas alterações nas expectativas, valores e normas sociais. Essas tecnologias de informação (que incluem a internet, mas não se limitam a ela) desempenham papel significativo em moldar o acesso ao poder e o seu uso. Mas a explicação mais *fundamental* da fragilização das barreiras ao poder está relacionada com as transformações de fatores tão diversos como o rápido crescimento econômico de muitos países pobres, padrões migratórios, medicina e sistemas de saúde, educação e até mesmo atitudes e tradições culturais – em resumo, com mudanças no âmbito, nas condições e nas possibilidades da situação humana nos tempos atuais.

Afinal, o que mais distingue hoje nossas vidas das de nossos ancestrais não são as ferramentas que usamos ou as regras que governam nossas sociedades. É também o fato de sermos muito

mais numerosos no planeta, vivermos mais tempo, termos uma saúde melhor, sermos mais letrados e instruídos. Hoje em dia o planeta tem muito mais gente do que antes que não sofre de necessidade desesperada de alimentos. Milhões de pessoas dispõem de mais tempo e dinheiro para dedicar-se a outras ocupações; e, quando não estamos satisfeitos com nossa situação, é mais fácil e barato do que era mudar e tentar a sorte em outro lugar. Com o aumento da nossa proximidade e da nossa densidade populacional, e também da duração e riqueza de nossas vidas, nossos contatos com os demais também se estenderam, e isso ampliou nossas aspirações e oportunidades. Sem dúvida, saúde, educação e prosperidade estão longe de ser universais hoje em dia. A pobreza, a desigualdade, a guerra, as doenças e o sofrimento social e econômico persistem. Mas as estatísticas gerais de expectativa de vida, alfabetização, mortalidade infantil, nutrição, nível de renda, nível de instrução e desenvolvimento humano mostram que o mundo mudou profundamente – junto com as percepções e atitudes –, e mudou de maneiras que afetam diretamente os termos em que o poder é conquistado, mantido e perdido.

Os três próximos capítulos irão desenvolver essa ideia em detalhes. O Capítulo 2 apresenta uma maneira clara e prática de pensar o poder, aplicável a todos os campos: da guerra aos negócios ou à política. Ele discute os diversos modos pelos quais o poder pode ser exercido, destaca as diferenças entre os diversos aspectos do poder – influência, persuasão, coerção e autoridade – e mostra como ele se protege atrás de barreiras que permitem sua expansão e concentração, até que essas mesmas barreiras sejam erodidas e não cumpram mais sua função protetora. O Capítulo 3 explica como o poder ficou grande em muitos domínios diferentes. Pergunto: por que o poder é equiparado, na prática, ao porte das grandes organizações que o sustentam? E por que grandes

organizações, hierarquizadas e centralizadas, tornaram-se os veículos dominantes por meio dos quais o poder foi exercido – e ainda é em grande parte? Essa vinculação do poder ao porte da organização que o detém alcançou seu apogeu no século XX. E é uma visão que ainda domina os debates e conversas atuais, embora a realidade tenha mudado.

O Capítulo 4 mostra como as grandes mudanças que ocorreram em múltiplos âmbitos (demografia, tecnologia, economia e assim por diante) tornam mais difícil criar e defender as barreiras que mantêm os rivais dentro de certos limites. Agrupei todas essas mudanças em três categorias de transformações revolucionárias, que a meu ver definem nossa época: a revolução do *Mais*, que se caracteriza pelo aumento e abundância em tudo: no número de países, no tamanho das populações, em padrões de vida, índices de alfabetização, melhoria na saúde e na quantidade de produtos, partidos políticos e religiões; a segunda categoria é a revolução da *Mobilidade*: temos mais de tudo e, além disso, esse “mais” (gente, produtos, tecnologia, dinheiro) se movimenta com uma intensidade inédita e com um custo menor, chegando a todos os cantos do planeta, inclusive alguns que havia pouco eram inacessíveis; e a revolução da *Mentalidade*, que reflete as grandes mudanças nos modos de pensar, nas expectativas e nas aspirações, que vêm acompanhando essas transformações.

Alguns aspectos dessas três revoluções são muito conhecidos: o que não é tão familiar, e não tem sido examinado em detalhe, é como cada uma delas está deixando o poder mais fácil de alcançar, porém mais difícil de usar ou manter. O Capítulo 4 mostra de que modo essas revoluções profundas e simultâneas estão debilitando as barreiras e dificultando o exercício do poder. Uma das consequências, por exemplo, é o acentuado entorpecimento das grandes organizações modernas centralizadas, cujos enormes

recursos não garantem mais sua supremacia e em alguns casos têm se tornado até desvantagens. De fato, as circunstâncias sob as quais se expressam as diferentes formas de poder – incluindo coerção, obrigação, persuasão e a utilização de incentivos – têm mudado de tal forma que reduzem e, em casos extremos, até anulam totalmente as vantagens do grande porte.

A degradação do poder: é algo novo? É algo verdadeiro? E então?

As mudanças que discutimos aqui têm beneficiado inovadores e novatos em muitas áreas – incluindo, infelizmente, piratas, terroristas, rebeldes, *hackers*, traficantes, falsificadores e os que se dedicam aos crimes pela internet.¹⁴ Tais mudanças têm produzido oportunidades para ativistas pró-democracia – assim como para partidos políticos radicais com programas muito específicos ou extremistas – e criado caminhos alternativos de influência política que driblam ou rompem a estrutura interna formal e rígida do sistema político, tanto em países democráticos como nos autoritários. Poucos poderiam ter previsto que, quando um pequeno grupo de ativistas malásios decidiu, no verão de 2011, “ocupar” a praça Dataran em Kuala Lumpur – à imagem e semelhança dos *Indignados* que acamparam na Puerta del Sol em Madri –, isso iria originar um movimento similar para ocupar a Wall Street e desencadear iniciativas parecidas em 2,6 mil cidades ao redor do mundo.

Embora as mudanças políticas concretas engendradas pelos movimentos “Occupy” tenham sido até aqui bastante escassas, sua repercussão é sensível. Como observou o famoso cronista da década de 1960, Todd Gitlin, “aquela espécie de mar de mudanças

nos diálogos públicos, que levou três anos para se desenvolver nos idos dos anos 1960 – sobre a brutalidade da guerra, a insatisfação com a distribuição da riqueza, a degradação da política e a supressão da promessa democrática –, em 2011 demorou apenas três semanas”.¹⁵ Em termos de velocidade, impacto e novas formas de organização horizontal, os movimentos Occupy também revelaram a erosão do monopólio que os partidos políticos tradicionais tinham antes sobre os canais por onde a sociedade podia expressar suas insatisfações, esperanças e reivindicações. No Oriente Médio, a Primavera Árabe iniciada em 2010 não dá sinais de que vai arrefecer. Ao contrário, continua a se espalhar – e sua onda expansiva faz-se sentir em regimes autoritários do mundo inteiro.

E, como observado antes, mais ou menos a mesma coisa está acontecendo no mundo dos negócios. Companhias pequenas e obscuras de países com mercados ainda incipientes têm sido capazes de superar e às vezes de assumir o controle de empresas globais de grande porte e de marcas de prestígio, construídas ao longo de séculos pelos mais importantes empresários.

Em geopolítica, pequenos atores – sejam países “menores” ou entidades não estatais – ganharam novas oportunidades de vetar, interferir, redirecionar e causar entraves gerais aos esforços conjuntos de “grandes potências” e organizações multilaterais como o Fundo Monetário Internacional (FMI). Para citar apenas alguns exemplos: o veto da Polônia às políticas de baixa emissão de carbono da UE, as tentativas da Turquia e do Brasil de sabotar as negociações das grandes potências com o Irã a respeito do seu programa nuclear, a revelação de segredos diplomáticos dos Estados Unidos feita pelo WikiLeaks ou por Edward Snowden, a contestação pela Gates Foundation da liderança da Organização Mundial da Saúde na luta contra a malária e a multiplicidade de

novos participantes de diversos tamanhos, origens e natureza nas negociações globais sobre comércio, mudança climática, além de numerosas outras questões.

Esses “pequenos atores”, novos e cada vez mais importantes, são muito diferentes uns dos outros, como são também as áreas onde competem. Mas têm em comum o fato de não dependerem mais de porte, geografia, história ou de uma tradição arraigada para deixar sua marca. Organizações pequenas e incipientes conseguem rapidamente operar no plano internacional e ter repercussão global. Representam a ascensão de um novo tipo de poder – vamos chamá-lo de *micropoder* –, que antes tinha pouca chance de sucesso. Hoje em dia, o que está mudando o mundo tem menos a ver com a rivalidade entre mega-atores do que com a ascensão de *micropoderes* e sua capacidade de desafiar com sucesso os *mega-atores*.

A degradação do poder não significa a extinção dos mega-atores. As grandes burocracias dos estados, os grandes exércitos, os grandes negócios e grandes universidades serão coagidos e confinados como nunca, mas certamente continuarão relevantes e suas ações e decisões terão grande peso. Mas não tanto quanto antes. Cada vez mais os atores tradicionais terão dificuldades em exercer todo o poder a que aspiram ou inclusive o que sempre tiveram. E embora possa parecer inequivocamente positivo que os poderosos se tornem menos poderosos do que antes (afinal, o poder corrompe, não é?), seu rebaixamento de posto pode também gerar instabilidade, desordem e paralisia diante de problemas complexos.

Os capítulos a seguir também irão mostrar como a degradação do poder se acelerou apesar da existência de tendências aparentemente tão contrárias, como a consolidação de enormes empresas ou os resgates, feitos com dinheiro público, de

instituições “grandes demais para quebrar”, ou o constante aumento dos orçamentos militares dos Estados Unidos e da China, ou ainda as crescentes disparidades de renda e riqueza em todo o mundo. Na verdade, a degradação do poder é uma questão muito mais importante e profunda que as tendências e acontecimentos superficiais que dominam os debates entre políticos e analistas.

Concretamente, este livro questiona dois dos principais temas habituais nas discussões sobre o poder na presente época. Um deles é a obsessão pela internet como explicação para as mudanças no poder, especialmente na política e nos negócios. O outro é a obsessão pela troca de guarda na geopolítica, que coloca o declínio de algumas nações (particularmente os Estados Unidos) e a ascensão de outras (notadamente a China) como a principal tendência de transformação do mundo atual.

A degradação do poder não se deve à internet nem à tecnologia da informação em geral. É inegável que a internet, as redes sociais e outras ferramentas estão transformando a política, o ativismo, os negócios e, é claro, também o poder. Mas com excessiva frequência esse papel fundamental é supervalorizado e malcompreendido. As novas tecnologias de informação são ferramentas – e para terem impacto, tais ferramentas precisam de usuários, que por sua vez têm metas, direção e motivação. Facebook, Twitter e mensagens de texto foram fundamentais para fortalecer os manifestantes na Primavera Árabe. Mas os manifestantes e as circunstâncias que os motivaram a ir às ruas são movidos por fatores dentro e fora de seus países que não têm nada a ver com Twitter ou Facebook. Milhões de pessoas participaram das manifestações que derrubaram Hosni Mubarak no Egito – mas a página do Facebook creditada como a que ajudou a incitar os protestos contava no seu auge com apenas 350 mil membros. Mais ainda: um estudo recente do volume de tráfego no Twitter

durante os levantes egípcio e líbio descobriu que mais de 75% das pessoas que clicaram em *links* do Twitter relacionados com esses conflitos eram usuários de fora do mundo árabe.¹⁶ Outro estudo, do Instituto da Paz dos Estados Unidos, que também examinou padrões de uso do Twitter durante a Primavera Árabe, concluiu que as novas mídias “... não pareceram ter um papel significativo nem na ação coletiva dentro dos países nem na difusão regional” do levante.¹⁷

O primeiro e mais importante motor dos protestos foi a realidade demográfica de jovens em países como Tunísia, Egito e Síria – pessoas mais saudáveis e instruídas do que seus predecessores, mas que também estão desempregadas e profundamente frustradas. Além do mais, as mesmas tecnologias de informação que dão maior poder ao cidadão comum também abriram novas vias para a vigilância, repressão e controle governamental – por exemplo, ajudaram o Irã a identificar e prender os participantes da sua abortada “Revolução Verde”. Negar o papel crucial das tecnologias de informação, especialmente das mídias sociais, nas mudanças que estamos assistindo seria tão equivocado quanto explicar essas mudanças apenas como o resultado da adoção disseminada dessas tecnologias.

A degradação do poder tampouco pode ser confundida com as mudanças de poder “na moda”, que analistas e comentaristas têm dissecado desde que o declínio dos Estados Unidos e a ascensão da China se tornaram axiomáticos como a transformação geopolítica crucial da nossa era – celebrada, criticada ou vista com prevenção, com vários graus de nuance, dependendo do ponto de vista do autor. Avaliar o declínio da Europa e a concomitante ascensão do bloco Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) tornou-se o grande tema de debate da geopolítica atual. Mas, embora as

rivalidades entre as nações sejam cambiantes (sempre foram), a obsessão em saber quem está em declínio e quem está em ascensão é uma dispersão arriscada. E é uma dispersão porque cada nova leva de vencedores está fazendo uma descoberta desagradável: que aqueles que irão deter o poder no futuro encontrarão opções muito limitadas e verão sua capacidade de ação reduzida em aspectos que eles com certeza não previram e com os quais seus predecessores não tiveram de lidar.

Além disso, o efeito cumulativo dessas mudanças acentuou a corrosão da autoridade e moral e da legitimidade dos poderosos em geral. Todas as pesquisas de opinião revelam que uma importante tendência mundial é a perda de confiança nos líderes políticos, nos “especialistas”, nas instituições públicas, nos empresários e nos meios de comunicação. Para grande parte das pessoas, os líderes da sociedade têm menor credibilidade e são menos dignos de confiança. Os cidadãos estão mais bem informados, têm outros valores e são mais conscientes das muitas outras opções ao seu dispor. As atitudes em relação ao poder e aos poderosos estão mudando rapidamente.

É preciso olhar além das batalhas do momento para perceber os efeitos da degradação do poder. Caso contrário, iremos apenas criar mais confusão e impedir o avanço na solução de questões-chave e complexas que demandam de forma urgente respostas eficazes. Os problemas persistem e tendem a se agravar, sejam as crises financeiras que viajam de um lugar a outro, o desemprego crônico, a desigualdade e a pobreza profunda, as matanças indiscriminadas de inocentes em países em conflito ou o aquecimento global. Nesta época em que vivemos, por paradoxal que seja, conhecemos e compreendemos esses problemas melhor do que nunca, mas mesmo assim parecemos incapazes de lidar com eles de maneira decisiva e eficaz. Da perspectiva destas

páginas, a razão dessa frustrante e perigosa realidade é com frequência muito clara: ninguém tem poder suficiente para fazer o que sabe que é preciso fazer.

Mas o que é o poder?

Um livro sobre o poder requer uma definição de poder.

Desde o começo da história, a busca e a conservação do poder têm moldado a interação entre indivíduos, grupos e sociedades inteiras.

Segundo Aristóteles, o poder, a riqueza e as amizades são os três componentes que constituem a felicidade de uma pessoa. A premissa de que os humanos naturalmente buscam o poder e os governantes procuram consolidar e expandir seu domínio é quase consensual na filosofia. No século XVI, Nicolau Maquiavel escreveu em *O príncipe*, seu manual sobre como conduzir o Estado, que a aquisição de território e de controle político “é na verdade muito natural e comum, e os homens fazem assim sempre que podem”.¹⁸

No século XVII, o filósofo inglês Thomas Hobbes levou a questão um passo adiante no *Leviatã*, seu tratado clássico sobre a natureza humana e a sociedade. “Considero como inclinação geral de toda a humanidade um desejo perpétuo e irrequieto de poder e mais poder, que cessa apenas com a morte”, escreveu Hobbes.¹⁹ Dois séculos e meio depois, em 1885, Friedrich Nietzsche afirmaria, na voz do heroico personagem-título de *Assim falou Zaratustra*: “Onde encontrei vida, ali encontrei vontade de poder; e até mesmo na vontade do servo encontrei a vontade de ser senhor”.²⁰

Isso não quer dizer que a vida humana se reduza apenas ao

poder. Com certeza o amor, o sexo, a fé e outros desejos e emoções também são motivações humanas fundamentais. Mas, com a mesma certeza, o poder é um desafio que sempre motivou as pessoas. E como sempre tem feito, o poder estrutura a sociedade e ajuda a regulamentar os relacionamentos e a orquestrar as interações entre as pessoas dentro de cada comunidade e entre as comunidades e nações. O poder é um fator em todos os campos em que tenhamos de lutar, competir ou organizar: política internacional e guerra, política nacional, negócios, investigação científica, religião, filantropia e ativismo social, e nas relações sociais e culturais de todo tipo. O poder também tem um papel nas relações amorosas e familiares mais íntimas, assim como em nossa linguagem e até mesmo em nossos sonhos. Essas últimas dimensões fogem ao âmbito deste livro, mas isso não significa que não se observem nelas também as mudanças e tendências que procuro explicar aqui.

Meu enfoque é prático. Tem como objetivo compreender o que é necessário para se obter poder, mantê-lo e perdê-lo. Isso requer uma definição de trabalho, e aqui vai uma: *Poder é a capacidade de dirigir ou evitar ações atuais ou futuras de outros grupos e indivíduos*. Ou, dito de outra forma, poder é aquilo que exercemos sobre os outros para que tenham condutas que, de outro modo, não adotariam.

Esse ponto de vista prático sobre o poder não é novo nem controverso. Embora o poder seja um assunto inerentemente complexo, muitas das definições práticas que os cientistas sociais têm utilizado são similares a essa que foi exposta aqui. Por exemplo, minha abordagem faz eco a um ensaio clássico e muito citado de 1957, escrito pelo cientista político Robert Dahl, *O conceito do poder*. No dizer de Dahl: “A tem poder sobre B na medida em que pode levar B a fazer algo que B de outro modo não

faria”. De acordo com essa perspectiva, surgem diferentes maneiras de impor a vontade do poderoso – a influência, a persuasão, a coerção –, das quais trataremos no próximo capítulo. Mas todas perseguem a mesma coisa: que os outros façam ou deixem de fazer algo.*

Embora não haja dúvida de que o poder é uma motivação humana muito básica, também é inegável que se trata de uma força “relacional”, no sentido de que implica inevitavelmente uma relação entre dois ou mais protagonistas. Portanto, não basta medir o poder usando indicadores indiretos, como quem tem o maior exército, as maiores fortunas, a maior população ou o maior número de eleitores ou fiéis. Ninguém circula por aí com uma quantidade fixa e quantificável de poder, porque na realidade o poder de qualquer pessoa ou instituição varia conforme a situação. Para que o poder seja exercido, é necessária uma interação ou um intercâmbio entre duas ou mais partes: senhor e escravo, governante e cidadão, chefe e empregado, pai e filho, professor e aluno, ou uma complexa combinação de indivíduos, partidos, exércitos, empresas, instituições, até mesmo nações. Conforme as partes implicadas passam de uma situação a outra, a capacidade que cada um tem de dirigir ou evitar as ações dos outros – em outras palavras, o seu poder – também varia. Quanto menos mudarem os atores e seus atributos, mais estável será aquela distribuição particular de poder. Mas quando o número, identidade, motivações, capacidades e atributos dos atores mudam, a distribuição de poder muda também.

Não se trata de uma questão meramente abstrata. O que quero dizer é que o poder tem uma função social. Seu papel não é só garantir a dominação ou estabelecer uma relação de vencedores e perdedores: ele também organiza comunidades, sociedades, mercados e o mundo. Hobbes explicou isso muito bem. Pelo fato

de o desejo de poder ser primal, argumenta ele, os humanos são inerentemente conflituosos e competitivos. Se fossem deixados à vontade para expressar essa natureza sem a presença do poder para inibi-los ou direcioná-los, iriam lutar até que não sobrasse mais nada para disputar. Mas quando obedecem a um “poder comum”, podem colocar seus esforços para construir uma sociedade, e não para destruí-la. “Durante o tempo em que os homens vivem sem um ‘poder comum’ que os intimide e organize, eles ficam naquela condição que chamamos de guerra”, escreveu Hobbes, “e trata-se de uma guerra de todos contra todos.”²¹

A degradação do poder: o que está em jogo?

O debilitamento das barreiras que defendem os poderosos está abrindo as portas a novos atores, como os que transformaram o mundo do xadrez e aqueles que, como veremos nos capítulos seguintes, estão agora transformando outras áreas importantes da atividade humana. Esses novos atores são os micropoderes mencionados antes. Seu poder tem outra característica: não é mais o poder massivo, esmagador e com frequência coercitivo das grandes organizações com muitos recursos e longa história, mas sim o poder de vetar, contrapor, combater e limitar a margem de manobra dos grandes atores. É negar “aos grandes de sempre” espaços de ação e influência que sempre foram dados como certos.

É um poder que nasce da inovação e da iniciativa, sem dúvida, mas também do fato de que há cada vez mais espaço para os micropoderes empregarem técnicas como o veto, a interferência, o desvio de atenção, o adiamento das decisões ou a surpresa. As táticas clássicas dos rebeldes em tempos de guerra estão agora disponíveis e mostram eficácia em muitos outros campos. Isso

*image
not
available*

*image
not
available*

promissores avanços da pluralidade de vozes e opiniões, dessas múltiplas iniciativas e inovações, sem ao mesmo tempo cair numa paralisia incapacitante, que pode anular esse progresso num piscar de olhos?

Compreender a degradação do poder é o primeiro passo para encontrar um caminho de avanço num mundo que está renascendo.

-
- * “O título de Grande Mestre tem sido usado desde 1838, mas ganhou uso mais corrente no início do século XX, quando os torneios às vezes passaram a ser designados como ‘eventos de grandes mestres’, como o de Ostend em 1907 e o de San Sebastián em 1912.” A Federação Mundial de Xadrez (*Fédération Internationale des Échecs*, conhecida como FIDE, a partir de seu acrônimo francês) introduziu o título formal de *International Grandmaster* [“Grande Mestre Internacional”] em 1950. O sentido desse termo mudou durante a história do xadrez. No início do século XX, referia-se a alguém que “podia sensatamente ser considerado um desafiante do campeão mundial, mas, nos anos 1980, passou a designar alguém a quem o campeão do mundo deveria ceder vantagens” (“World Championship” – *Oxford Companion to Chess*, p. 450; Hooper and Whyld, *Oxford Companion to Chess*, p. 156).
 - * Dahl, “The concept of power”; ver também Zimmerling, “The concept of power”, capítulo 1. Outra definição, mais acadêmica, foi oferecida em 2005 por dois destacados estudiosos, Michael Barnett e Raymond Duvall: “O poder é a produção, nas e por meio das relações sociais, de efeitos que moldam as capacidades dos atores de determinar suas circunstâncias e destino”. Com base nessa definição, eles propõem uma taxonomia do poder: compulsório, institucional, estrutural e produtivo. Ver Barnett e Duvall, “Power in international politics”.